



К сожалению, даже в тех компаниях, где применяются эффективные методы отбора кандидатов на трудоустройство нельзя стопроцентно дать гарантию, что потенциально нелояльный сотрудник будет отсеян в процессе отбора.

И даже если был отобран лояльный сотрудник, то под воздействием определенных факторов он может себя проявить как с лучшей, так и с худшей стороны. И ни одна компания от этого не застрахована.

Факторы, влияющие на лояльность сотрудника

Факторы, которые могут отражаться на потенциальной лояльности работодателя, могут быть как внешними, так и внутренними.

К **внешним**, не зависящим от конкретного работодателя, факторам, негативно влияющим на лояльность сотрудника, можно отнести:

- возрастной фактор, объективно усиливающий некоторые потенциально опасные для работодателя личностные качества человека (обидчивость, амбициозность, нетерпимость к критике и т.п.);
- отношения в семье сотрудника, ухудшившиеся по самым различным причинам (развод, проблемы с детьми, жилищные проблемы и т.п.);
- появление у сотрудника новых привычек и увлечений, потенциально опасных с позиции его лояльности работодателю (например, возникновение алкогольной зависимости, тяги к дорогостоящим развлечениям и т.п.);
- появление в жизни сотрудника новых долгосрочных связей и контактов (новый супруг, приятель, возобновивший ранее прерванные отношения родственник), оказывающих негативное влияние на его морально - этические установки.

К **внутренним факторам**, действие которых прямо или косвенно связано с поведением конкретного работодателя, относятся:

- изменения в кадровой стратегии организации, нарушающие интересы ее трудового коллектива и негативно влияющие на лояльность всех его членов;
- действия непосредственного руководителя конкретного сотрудника, вызвавшие его обиду или разочарование (например, отказ в повышении должностного оклада или в должности);

- внедрение инноваций, негативно отразившихся на условиях труда сотрудника или определивших необходимость его дополнительного обучения;
- ухудшение психологического климата в трудовом коллективе в силу ротации его штата или назначения нового руководителя.

В силу действия рассмотренных выше факторов оперативный или текущий контроль лояльности сотрудников организации должен стать необходимым элементом корпоративной системы управления кадровой безопасностью.

Поскольку глобальный мониторинг лояльности персонала (т.е. непрерывный контроль над всеми членами трудового коллектива организации) недоступен даже крупным корпорациям, первым «шагом» в организации соответствующей работы является определение объектов такого контроля.

В группу повышенного риска работодатели обычно включают две категории своих сотрудников:

- новых работников, еще не доказавших своей лояльности;
- ведущих менеджеров и специалистов, занимающих ключевые должности и позиции обеспечения имущественной и информационной безопасности.

В первую категорию можно отнести **новых молодых сотрудников**, корпоративная служба безопасности им уделяет наибольшее внимание. Они обуславливают повышенную вероятность реализации с их стороны разнообразных угроз имущественным и репутационным интересам работодателя не в силу наличия злого умысла, а исключительно из-за отсутствия как профессионального, так и жизненного опыта.

Во вторую категорию входят уже состоявшиеся **профессионалы, занимающие «ключевые» рабочие места**. В их число включаются сотрудники:

- за длительный период работы в организации сформировавшие «частную клиентскую базу» или установившие личные отношения с VIP-клиентом;
- владеющие уникальными технологиями, патентами или программным обеспечением, которые необходимы для поддержания бизнес - процессов;
- имеющие неформальные личные отношения с представителями государственных регулирующих и надзорных органов, от которых во многом зависит эффективность бизнеса организации;
- располагающие серьезным компроматом на организацию.

Контроль лояльности персонала

Организация текущего контроля лояльности представителей обеих категорий сотрудников, входящих в группу «повышенного риска», возлагается на корпоративную службу безопасности. Для повышения эффективности подобного контроля она привлекает к нему:

- психолога службы персонала;
- руководителей контролируемых сотрудников;
- собственных внештатных информаторов.

Оперативный контроль лояльности персонала может осуществляться как легитимными, так и нелегитимными методами.

К легитимным методам относится технология визуального контроля над поведением сотрудника, осуществляемая непосредственными руководителями. Служба безопасности в тех же целях может применять технологии, основанные на использовании технических средств (камеры видеонаблюдения и т.п.). Выявить нелояльных сотрудников в коллективе организации позволяют и специальные технологии регулярных собеседований, реализуемые штатным психологом службы персонала.

К нелегитимным методам относится контроль, осуществляемый силами внештатных информаторов службы безопасности, использование этой службой скрытых от сотрудников средств видео- и аудио-контроля, а также просмотр их электронной почты. Наиболее доступной для любого работодателя процедурой мониторинга лояльности персонала с применением нелегитимных, с позиции норм предпринимательской этики в сфере трудовых отношений, методов, выступает технология, основанная на использовании нештатных информаторов службы безопасности из числа работников других подразделений:

- **«информаторы по призванию»**, т.е. сотрудники, личностные качества которых подсознательно мотивируют их к регулярному информированию администрации о поведении и высказываниях коллег по работе;
- **«информаторы - прагматики»**, рассматривающие сотрудничество со службой безопасности в качестве всего лишь источника дополнительного заработка или шанса на ускоренный карьерный рост;

-«**информаторы по принуждению**», согласившиеся на сотрудничество со службой безопасности из опасения потерять (или не получить работу), в том числе – в силу уже имеющихся «грехов» перед данным работодателем или «пятен» в автобиографии.

Объектами контроля со стороны службы безопасности выступают имущественное положение сотрудника, его образ жизни, новые привычки, стиль поведения, психологическое состояние и другие характеристики. Их необъяснимое объективными причинами изменение может сигнализировать о необходимости проведения специальной проверки. В случае если сотрудник организации привлек к себе внимание руководителя или службы безопасности своим поведением или иными фактами, ставящими под сомнение их лояльность работодателю, в отношении него может быть использована технология служебного расследования.

Причинами такой проверки могут стать:

-необъяснимое объективными причинами внезапное резкое улучшение материального положения сотрудника или контактирующих с ним родственников (например, покупка квартиры, дорогого автомобиля и т.п.);

-случайно выявленные контакты с представителями внешних для организации субъектов потенциальных угроз (например, с конкурентами, криминальными структурами и т.п.);

-изменение образа жизни сотрудника или появление привычек и личностных качеств, делающих его уязвимым для вербовки и шантажа (например, злоупотребление алкоголем, регулярные посещения ночных клубов и т.п.);

-зафиксированные коллегами регулярные высказывания сотрудником недовольства работодателем, служебным положением, доходами и т.п.

В процессе служебного расследования в отношении попавшего под подозрение сотрудника часто осуществляется проверка его лояльности с помощью полиграфа.

В зависимости от ценности конкретного сотрудника и формы проявления нелояльности работодателю, к нему могут быть применены различные методы воздействия:

К методам **профилактического характера** относятся:

- выявление и ликвидация причин, закономерно вызывающих снижение уровня лояльности сотрудника;
- проведение с сотрудником разъяснительно-воспитательной работы силами его непосредственного руководителя или психолога;
- перевод сотрудника на рабочее место, где его нелояльное отношение к работодателю не способно нанести реального ущерба.

К методам **репрессивного характера** относятся:

- исключение сотрудника из состава резерва на выдвижение;
- смещение сотрудника с руководящей должности и перевод на другую работу;
- увольнение.

Заключение

Таким образом, можно сделать вывод, что в компании необходимо тщательно отбирать кандидатов на трудоустройство, чтобы избежать потерь от последствий нелояльного поведения легко попавшего в штат сотрудника. А также осуществлять контроль в течение всего рабочего процесса и заблаговременно выявлять недобросовестных сотрудников.